



Customer experience multicanale: misurare, attivare, governare

Nico Saraceno e Gianluca Ghigliano
EY

Rilasciare un'eccellente customer experience è di fondamentale importanza per il raggiungimento di un reale vantaggio competitivo sul mercato. Per assicurare la migliore experience a ciascun cliente occorre dapprima misurare, quindi intervenire sui touchpoint critici e infine governare la relazione indirizzando ciascuna persona su journey multicanale coerenti con le sue aspettative.

“You've got to start with the customer experience and work back toward the technology, not the other way around”. Con queste parole pronunciate alla Worldwide Developers Conference nel maggio del 1997, Steve Jobs, spinto dalla convinzione che occorre produrre prodotti semplici e intuitivi per un cliente che non sa a priori cosa esattamente vuole in termini di caratteristiche e funzionalità dal prodotto, sottolineò come la via per il successo di Apple fosse quella di garantire al cliente la migliore experience possibile nell'utilizzo di prodotti e servizi.

Londra, marzo 2015: la Nike lancia le nuove collezioni di scarpe per il running basando la value proposition non sulla scarpa e le sue caratteristiche, ma sulle modalità per raggiungere il massimo nella corsa in termini di performance e divertimento. Per Ernest Kim, Senior Innovator di Nike, “ognuno di noi è diverso: e il nostro piede corre secondo il nostro corpo”. Così, entrando nel Nike Running Store di Londra, il cliente viene invitato dai consulenti del negozio a correre su un tapis roulant, dove viene filmato alla moviola e dove viene analizzata l'andatura, lo scarico del peso del corpo a terra attraverso i piedi ... tutti i dati necessari al consulente in negozio per trovare la scarpa perfetta per il cliente.

In un mondo in continua evoluzione, forze disruptive stanno obbligando le organizzazioni a rivedere le proprie strategie:

- le nuove tecnologie, i big data e l'Internet of things stanno promuovendo una società sempre più connessa;
- la supervisione dei regolatori è sempre più complessa e stringente (eredità della crisi e della crescita di consapevolezza dei consumatori);
- la ripresa economica si mostra più lenta del previsto (soprattutto in Europa) e nascono nuovi modelli di business che vedono la convergenza di industry diverse;
- i mercati emergenti richiedono politiche sociali idonee di accompagnamento alla crescita.

In questo contesto l'imperativo per le aziende è diventare una trusted company, un'organizzazione con la quale i clienti possono costruire relazioni di fiducia durature. Le banche che vogliono vincere la sfida sul mercato devono quindi riscoprire le modalità per conquistare e mantenere, sempre di più e meglio rispetto al passato, la fiducia dei

propri clienti. Pilastro per raggiungere questo obiettivo è rilasciare una customer experience di eccellenza. Ogni momento di contatto tra banca e cliente rappresenta quindi una straordinaria opportunità per creare fiducia o un grande rischio di eroderla.

La relazione tra banca e cliente è fortemente cambiata negli anni e continua a evolversi.

- Le aspettative dei clienti sono sempre più alte, si formano e cambiano in modo dinamico e sono sempre più slegate dalla specifica industry. Si parla sempre più di fintech e shadow banking, di Google, Apple, PayPal, Facebook abilitati a operare nel mondo dei pagamenti e nel campo da gioco degli istituti di credito, così come le banche sono entrate nel mondo del retail, dell'intermediazione immobiliare e rafforzano la propria presenza nel mondo assicurativo.

fig. 1



Sono sempre più importanti le varianti relative alla **psicometria**

- Il cliente vive la banca in maniera trasparente su tutti i canali (filiale, promotori, web, mobile, contact center) e potrebbe essere del tutto normale per un cliente andare in filiale con un'offerta di un competitor visualizzata sul tablet, fare un'operazione sul proprio home banking mentre sta aspettando di parlare con il proprio promotore o discutere con il proprio gestore utilizzando insieme la piattaforma di consulenza mobiliare. Questo "mashup" tra fisico e digitale ha messo in crisi i metodi classici di rilevazione della customer satisfaction del servizio offerto in filiale, che non tengono conto dell'esplosione di interazioni con la banca attraverso i canali digitali.

- Il comportamento dei clienti è in continua trasformazione e le classiche variabili descrittive socio-demografiche non bastano più a predire il possesso o l'uso dei prodotti e servizi bancari. Sono sempre più rilevanti le variabili relative alla psicometria: la misura della conoscenza, delle abilità, degli atteggiamenti e delle caratteristiche della personalità.

In un contesto così variegato e in continua evoluzione, per una banca raggiungere una customer experience di eccellenza significa avviare un ciclo virtuoso di misurazione, attivazione e governo (figura 1).

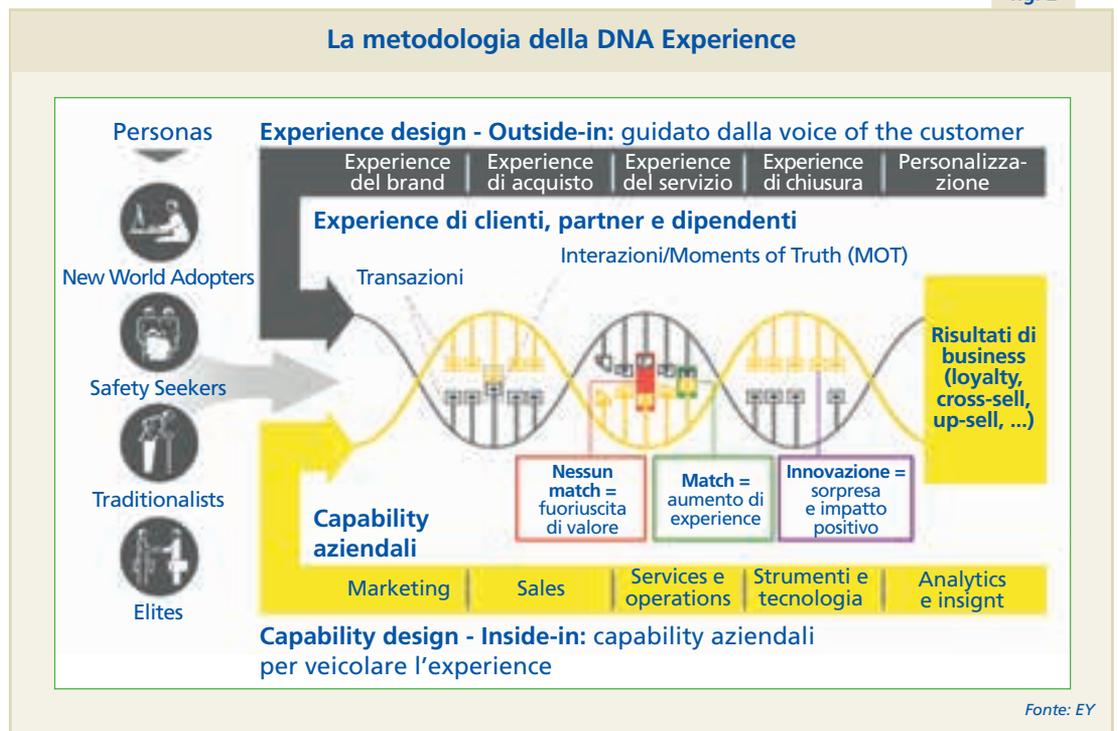
Misurare per comprendere la customer experience

L'EY Experience DNA Methodology (figura 2) riassume cosa andare a misurare e come.



Il framework di riferimento evidenzia come l'experience del cliente si forma sui singoli touchpoint su qualsiasi canale. Ogni punto di contatto rappresenta il link tra quelle che sono le "capability" che la banca mette a disposizione e quelle che sono le aspettative del cliente sul servizio che, attraverso quel touchpoint, gli verrà erogato. Se la singola interazione sul determinato touchpoint ha prodotto un'experience del cliente in linea con le sue aspettative, c'è un perfetto allineamento tra servizio erogato dalla

fig. 2



Le "personas" sono archetipi di clienti con un identikit specifico

banca e aspettative del cliente; se sulla singola interazione non c'è un allineamento, si è generata una potenziale perdita di valore; se la banca ha messo a disposizione qualcosa di nuovo, c'è la possibilità di innalzare il livello di experience e quindi il valore percepito dal cliente. La misurazione prevede quindi il presidio dei processi di relazione e dei livelli di servizio (attraverso KPI specifici) che la banca mette a disposizione su ciascun touchpoint e il livello di aderenza alle aspettative per personas, risposta all'evoluzione della segmentazione del cliente per coglierne la dinamicità in sede di definizione dei nuovi processi di relazione. L'insieme degli allineamenti e disallineamenti tra capabilities della banca e aspettative del cliente su ciascun touchpoint rappresenta il motore per la generazione o la distruzione di valore.

Cosa sono le personas? Le personas sono archetipi di clienti con un identikit specifico (un'età, una professione, un livello di maturità digitale, l'utilizzo di determinati servizi, un asset finanziario disponibile, determinate abitudini sociali, ...), su cui misurare l'experience e definire i processi di relazione che permettono di innalzarla. Per ciascun cliente della banca, può essere misurata in un determinato momento la "distanza" da ogni personas (centroidi ideali di cluster multidimensionali all'interno della base clienti) per stimare l'experience del singolo cliente.

La misurazione delle aspettative e dell'experience generata per personas da ogni

interazione con la banca è input alla successiva fase di attivazione e governo delle journey.

Attivare le leve organizzative e tecnologiche sui touchpoint per elevare i livelli di customer experience

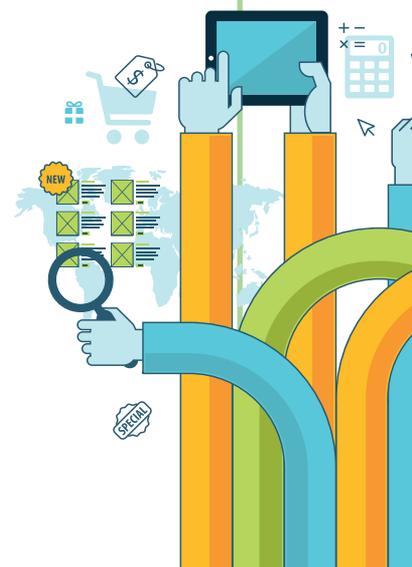
La misurazione dell'experience sui singoli touchpoint per personas permette di individuare i pain points, momenti critici della relazione su cui intervenire e i "delight points", momenti di generazione positiva di experience. L'identificazione per personas e il ribaltamento della misura su tutta la clientela, permette di quantificare l'effetto di un singolo intervento di miglioramento sul livello di experience globale e di valutare il ritorno atteso da ciascun intervento di miglioramento dei processi di relazione e dei livelli di servizio. È quindi possibile valutare come attivarsi sulle singole customer journey multicanale affinché tutta la sequenza di touchpoint toccati dal cliente crei un'experience omogenea e coerente con le sue aspettative.

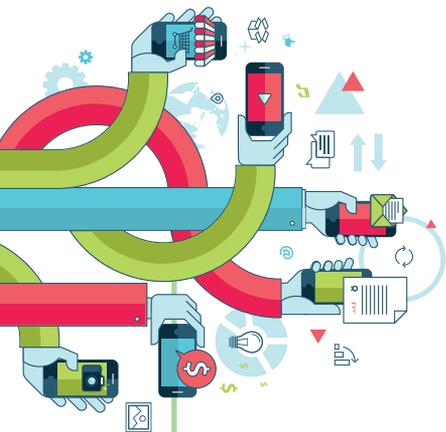
Per i propri parchi divertimento, Disney ha basato sulle personas tutta la strategia relazionale, creando una "magical experience". Le personas in Disney sono dinamiche: un cliente è associato a una diversa personas sulla base dei propri accompagnatori. Così, ad esempio, il cliente sarà associato a personas diverse se entra da solo, se in compagnia della propria ragazza, se con la propria famiglia oppure se va con gli amici. In base a quale personas il cliente sarà associato avrà, all'interno del parco, customer journey diverse opportunamente mappate e presidiate affinché viva la sua esperienza magica in qualsiasi momento della sua journey si trovi. Il cliente viene associato alla personas prima di entrare nel parco, nel momento della prenotazione del suo soggiorno e alla richiesta del magic band, un bracciale dotato di chip RFID che permetterà di individuare sempre la posizione all'interno del parco e ricevere tutti i servizi con elevatissimi livelli di servizio. Il magic band permette quindi di avere una vista olistica del cliente: personas di riferimento, storia del cliente, mappatura delle journey e stadio della journey attuale, trend e comportamento atteso, per avere in real time offerte contestuali e personalizzate e mantenere magica l'experience durante tutta la permanenza nel parco.

Governare la customer experience attraverso le intentional journey studiate

Le azioni di attivazione possono evolvere in modo più ampio a una fase di disegno di intentional journey. Le banche negli ultimi 15 anni hanno aperto sempre più canali di relazione, basandosi sul principio che aprire canali coincidesse con la possibilità di relazionarsi maggiormente con il cliente e quindi di incrementare ricavi e redditività. In realtà l'apertura dei canali ha aumentato in modo esponenziale la produzione di customer journey, e non ha necessariamente migliorato la relazione con la banca, ma ha dato la possibilità a ciascun cliente di crearsi la propria experience attraverso incidental journeys. La conseguenza principale delle incidental journey è l'impossibilità di garantire omogeneità e adeguati livelli di soddisfazione

Le personas possono essere dinamiche e possono essere associate a specifiche customer journey





Una navigazione del cliente fra i canali opportunamente guidata dalla banca migliora la customer satisfaction

su tutti i punti di contatto. Governare la customer experience significa garantire, su journey disegnate per personas e opportunamente guidate dalla banca nella navigazione (intentional), un livello di rilascio dell'experience sempre adeguata alle aspettative di ciascun cliente. La banca cercherà di indirizzare i clienti lungo journey multicanale preferenziali, stimolando il cliente con trigger sui singoli touchpoint e promuovendo il passaggio sul canale successivo che garantisce un livello di experience adeguato.

EY ha avviato un progetto per un primario gruppo bancario inglese per definire e rilasciare la nuova digital experience lungo tutto il ciclo di vita del mutuo. La mappatura del ciclo di vita, dalla nascita del bisogno fino alla completa estinzione, ha permesso di dotare l'app della banca di tutti i supporti informativi, di attivazione e di gestione del mutuo fornendo una customer experience eccezionale su percorsi chiari e ben definiti, che lasciano il cliente padrone delle sue journey attraverso strumenti di tracking, simulazione e interrogazione della situazione attuale, storica e prospettica.

Fornire una customer experience che riesca ad andare incontro – e in alcuni casi anche superare – le aspettative dei clienti, rappresenta quel reale vantaggio competitivo che permette alla banca di raggiungere, attraverso lo sviluppo della relazione con i propri clienti, una invidiabile posizione di redditività sostenibile nel tempo. I passaggi che la banca deve fare per raggiungere tale posizione prevedono:

- la strutturazione di un robusto modello di misurazione dell'experience sui touchpoint e sulle journey multicanale per personas;
- la definizione di un processo di attivazione delle competenze interne che permettano di migliorare i livelli di servizio erogati su ogni interazione critica con il cliente, valutandone l'opportunità di business;
- l'individuazione di un modello di governo per garantire un'experience eccellente per personas, indirizzando i clienti su journey adeguate alle proprie aspettative.

Le componenti della customer experience

Domandarsi "che cos'è la customer experience?" è il primo passo necessario a un suo disegno e un governo efficaci.

Per provare a dare una risposta è possibile fare un esercizio di ricomposizione *bottom-up* dell'experience, ricostruendola dal basso e individuando i possibili livelli di aggregazione delle sue componenti atomiche: le **single interazioni**, le **customer journey**, gli **experience stage** e, infine, la **customer experience**.

● INTERAZIONI

Le interazioni sono le componenti atomiche della customer experience: una visita in filiale, l'accesso al sito, una chiamata al contact center.

● CUSTOMER JOURNEY

Le customer journey sono la somma di tutte le interazioni (sui diversi canali) necessarie a un cliente per il soddisfacimento di un determinato bisogno. Il viaggio lungo la journey di un cliente parte dal suo "ho bisogno di ..." e si conclude quando questo bisogno è stato completamente soddisfatto.

• EXPERIENCE STAGE

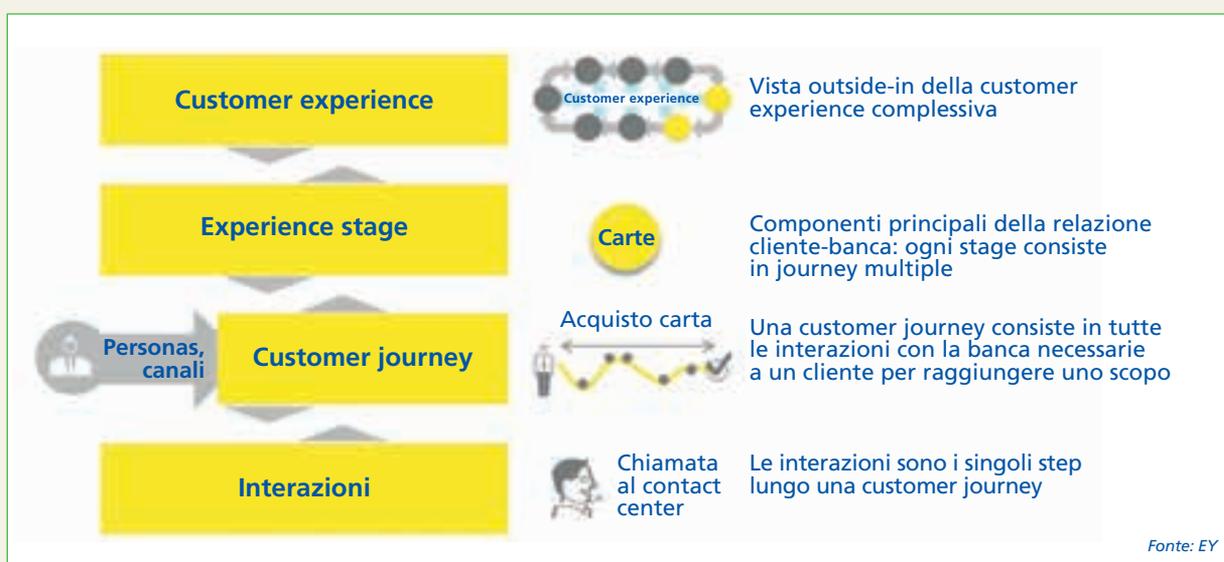
Gli experience stage sono la somma di tutte le journey relative a una stessa area tematica: l'acquisto di una carta, il suo rinnovo o l'attivazione di servizi accessori, per esempio, sono tutte customer journey che possono essere considerate come appartenenti a un unico stage. Le decisioni di cosa aggregare a livello di experience stage non è rigida, ma è discrezionale e guidata dalle scelte strategiche della singola banca (prediligere l'organizzazione per bisogni/prodotti potrebbe portare ad aggregare in diversi stage le journey relative ai finanziamenti o alle assicurazioni, mentre una vista che predilige il ciclo di vita del cliente potrebbe dare aggregazioni diverse, come lo stage "il mio primo lavoro" che include tutte le journey relative all'apertura di un conto, la richiesta di una carta, l'apertura di un PAC, ...).

• CUSTOMER EXPERIENCE

La composizione di tutti gli stage (a prescindere dalla logica con cui sono stati costruiti) si traduce nella customer experience overall della banca che, come mostra una survey EY¹ condotta a livello mondiale su oltre 30.000 clienti privati, è uno dei principali fattori che influenzano la scelta di una nuova banca o l'abbandono della vecchia (nel 34% dei casi per i clienti italiani).

Il framework permette di definire a che livello intervenire per mettere a terra le azioni più appropriate sia dal punto di vista della misurazione che di attivazione e governo. Ad esempio, per indagare e ridurre i tassi di abbandono lungo i processi di acquisto, sarà necessario concentrare la propria attenzione a livello di journey, mentre per un miglioramento complessivo del passaparola e della percezione della banca sarà più opportuno focalizzare la propria attenzione a livello di customer experience overall o di experience stage. Inoltre, una completa mappatura di tutte le modalità di interazione rese possibili dalle competenze aziendali permette di costruirne il mix migliore per la realizzazione delle intentional journey e di capire se sia necessaria o meno l'attivazione di nuovi touchpoint.

¹ EY Global Consumer Banking Survey 2014 - www.ey.com/GL/en/Industries/Financial-Services/Banking-Capital-Markets/Global-consumer-banking-survey-2014



Nico Saraceno, Director Financial Services; Gianluca Ghigliano, Senior Consultant
Financial Services – EY